

Twin Star: Zwei Sterne für ein konstruktives Miteinander, Teil 2

In der letzten Ausgabe von PDLpraxis haben Sie den Doppelstern „Twin Star“ von Ben Furman und Tapani Ahola bereits kennengelernt. Dieses praktische Entwicklungsinstrument für Teams steigert die Wahrnehmung von Stärken und stützt das positive Zusammenwirken aller. Mit Twin Star (siehe Grafik) arbeiten Sie heraus, wo die Stärken des Teams sind und wie diese noch wirksamer werden können, wo es Verbesserungspotenziale in der Teamarbeit gibt und wie sie positiv nutzbar werden. Führen Sie auch „festgefahrene“ Teams Schritt für Schritt dahin, Optimismus für die Zukunft zu haben, sinnvoll und koordiniert zu handeln und Ziele zu erreichen.

WAS MACHT UNS GLÜCKLICH, WENN WIR ERFOLGREICH SIND?

Wenn uns etwas gelingt, sind wir glücklich und zufrieden. Das gilt oft, aber nicht immer: Das Empfinden hängt davon ab, ob das, was wir tun, als wertvoll anerkannt wird. Am besten fühlt man sich bei einem gemeinsamen Erfolg in der Arbeitsgruppe oder dem Team. Hier kommen Sie als Leitung ins Spiel: Erfolg verlangt Anerkennung und

» Deuten Sie vermeintliche Rückschläge um und definieren Sie sie zum Ausgangspunkt eines neuen Lernprozesses.

Dank. Sprechen Sie darüber, was Ihnen gemeinsam gelungen ist, was das Team bzw. der Einzelne dazu beigetragen hat. Trotz Alltagsstress und -hektik lohnt es sich, folgende einfache Regeln zu beachten (vgl. Furman; Ahola 2010: 56):

1. Beziehen Sie die anderen von Anfang an ein

Lassen Sie die anderen an Ihren Ideen teilhaben und geben Sie ihnen Gelegenheit, Ihnen durch Beratung und Unterstützung zur Seite zu stehen.

2. Achten Sie auf Fortschritte

Erkennen und benennen Sie auch die kleinsten Anzeichen von Fortschritten (als würden Sie dem Gras beim Wachsen zuschauen).

3. Sprechen Sie mit den anderen über Fortschritte

Verbreiten Sie Erfolgsmeldungen und laden Sie die anderen ein, sich mit Ihnen zu freuen.

4. Lassen Sie das Team am Fortschritt teilhaben

Suchen Sie Möglichkeiten, wie Sie allen danken können, die zum Erfolg beigetragen haben.

5. Erkennen Sie die Vorteile

Nichts motiviert so wie Erfolg: Das gilt auch für Ihr Team!

Packen Sie's an: Sprechen Sie regelmäßig in Ihren Meetings über die kleinen Erfolge des Alltags. Lächelnde Gesichter und beschwingte Mitarbeiter danken es Ihnen!

ERFOLG – DER ZAUBER VON 98 PROZENT

98 Prozent reichen in den meisten Fällen zum Erfolg, aber Hand aufs Herz: Wie oft ertappen wir uns bei einem inneren Dialog, der uns mit uns selbst über die nicht erreichten zwei Prozent hadern lässt? Das „Wäre-hätte-könnte-Spiel“ saugt uns nicht nur selbst die Energie aus den Knochen, sondern wir übertragen diese Einstellung auch auf unsere Mitarbeiter.

Ertappt? Machen Sie sich die folgende kleine Übung zu eigen: Immer wenn Sie in Gedanken ins Grübeln verfallen, sagen Sie innerlich STOP: Die Vergangenheit ist vergangen – hier und jetzt werde ich wirksam und stärke das, was gelingt. Grundsatz: Wenn etwas gelingt, mach mehr davon!

PROBLEME SIND VERKLEIDETE ZIELE

Probleme gehören zum Team- und Führungsalltag und wollen gemeistert werden. Lösungsorientierung heißt nicht, Probleme zu scheuen oder ihnen aus dem Weg zu gehen, sondern konstruktiv mit ihnen umzugehen. Es ist eine Führungsfalle, in den Problemeufelskreis einzutauchen. Hierbei werden schnell Schuldige gefunden und verurteilt und die Atmosphäre vergiftet.

In der Lösungsorientierung identifizieren wir uns erst gar nicht mit dem Problem, sondern schalten sofort um auf Lösungssuche: Wir betrachten Probleme als verkleidete Ziele und legen los: Ist das Fahrzeug nicht ordentlich, die Bürobestellung nicht gemacht? Switchen Sie um: Raus aus der Problemtrance mit ihrem ewigen Fragen nach dem Warum und hin zum Ziel!

VERTRAUEN IN REALISTISCHE ZIELE STÄRKEN

Gleichgültig, was Sie denken – dass Sie ein Ziel nicht erreichen oder dass Sie es erreichen – Sie behalten immer recht. Die Wahrscheinlichkeit ein Ziel zu erreichen ist das Interesse daran multipliziert mit dem Vertrauen in die Fähigkeit dazu. Es liegt in Ihrer Hand: Stärken Sie Motivation und Interesse der Beteiligten am Ziel und helfen Sie ihnen, im Erreichen etwas Nützliches zu sehen. Festigen Sie ihr Vertrauen



Grafik: Modell Twin Star nach Furman/Ahola

So verwandeln Sie Probleme in Ziele

Beispiel: Wie schaffen wir es gemeinsam, dass die Fahrzeuge zu jeder Zeit ordentlich sind?

Strategie:

- + Machen Sie die Ziele so attraktiv wie möglich, z. B.: Wie wird sich jeder fühlen, wenn er ein sauberes, ordentliches, vollgetanktes, gut riechendes, sauberes Auto auf dem Hof findet? Was macht das mit seiner Motivation und Arbeitsfreude?
- + Machen Sie die Ziele messbar, spezifisch und realistisch, z. B.: Polster fleckenfrei, Abfallbehälter geleert, Fensterscheibe sauber, Fenstertuch in der Ablage.
- + Beschreiben Sie die Stufen der Veränderung. Das ist besonders wichtig bei hartnäckigen und komplexen Problemen. Visualisieren Sie hier die Stufen gezielt, z. B. über eine Bergbesteigungsmetapher mit Basisstation, Zwischenlager, Baumgrenze, Gletscherspalten für Unwägbarkeiten und Gipfelkreuz.
- + Erarbeiten Sie im Team, wie das Ziel erreicht werden kann: Knoten ins Taschentuch, Routine aufbauen, Memo auf dem Lenkrad, Sauberkeits-Sweetie am Abgabeplatz der Schlüssel.
- + Lenken Sie die Aufmerksamkeit Ihrer Mitarbeiter auf Fortschritte, z. B.: Checkliste ausgeben, darüber sprechen ...

- welche Ziele bereits erreicht wurden,
- dass man dem Ziel schon ein wenig nähergekommen ist und woran man das erkennt,
- dass Ressourcen und Unterstützer da sind, die helfen, und wie man sie (noch) besser nutzen kann.

SICH DEM TEUFELSKREIS ENTZIEHEN

Jede Leitungsperson und Teile des Teams haben eine Lieblingsstory des Scheiterns, die eine fast hypnotische Kraft ausübt. Finden Sie zuerst selbst den Ausstieg aus dem verführerisch-vertrauten Problem-Sog:

- Welche wiederkehrenden Situationen verführen mich zum Grübeln, Meckern, Klagen und zu Vorwürfen?
- Wie kann ich aus der Rolle der Drama-Queen oder des Fehler-Terminators aussteigen?
- Wer kann mich dabei unterstützen? Kann ich ein Frühwarnsystem zur Vermeidung demotivierender Problemkreise installieren?
- Wie können wir, die Mitarbeiter und ich, bei Abweichungen frühzeitig und kompetent auf Lösung umschalten?
- Was mache ich, wenn der Problemteufelskreis schon läuft? Wie kommen wir schnell wieder raus und finden zu unserer Energie zurück?



KARLA KÄMMER

> Inhaberin von Karla Kämmer Beratungsgesellschaft in Essen
 > www.kaemmer-beratung.de
 > E-Mail: info@kaemmer-beratung.de

RÜCKSCHRITTE SIND ERFORDERLICH UND DURCHAUS NÜTZLICH

Rückschritte gibt es immer dann, wenn wir denken, dass wir mit einem bestimmten Input einen verbindlichen Output erreichen können. Wahrscheinlicher sind Entwicklungsschritte, bei denen immer wieder aus Fehlern gelernt wird. Und dieses Denken nimmt dem Rückschlag den Stachel!

Tipp: Deuten Sie den vermeintlichen Rückschlag um und definieren Sie ihn zum Ausgangspunkt eines neuen Lernprozesses, als Herausforderung an die Kreativität neue Wege zu gehen. Das heißt nicht, dass Sie Ihre Ziele nicht anstreben sollten, im Gegenteil! Durch diesen systemischen Kunstgriff verfallen Sie nicht in Depression oder Resignation, sondern stoßen auf Verbesserungspotenzial. Fragen Sie sich:

- Was ist meine erste Reaktion auf Rückschritte? Welche Chance habe ich, sie so zu verändern, dass ich zufriedener bin?
- Wo bin ich besonders empfindlich? Wobei kann mir der aktuelle Rückschritt helfen? Worauf weist er mich hin?
- Welche Rückschritte passieren immer wieder und welche Lösungsoptionen tun sich auf?
- Welche Lieblingsfehler kommen vor?
- Mit wem könnte ich meine eigenen Fehler oder Rückschritte besprechen und wie schaffe ich es, dass Mitarbeiter dies mit mir oder im Team tun und daraus Lernen entsteht?

MIT KLEINEN SCHRITTEN DIE TEAM-WELT VERÄNDERN

Wenn das Ziel klar ist, ein konkretes Bild einer „besseren Zukunft“ in Kopf und Herz verankert ist, folgt die Frage: „Welche konkreten Schritte der Veränderung wollen wir jetzt planen?“ Jede Veränderung irritiert und ängstigt, macht Mühe und ist unbequem. Angesagt sind daher grundsätzlich möglichst kleine Schritte (Babystepps), dafür aber kontinuierliche.

Sprechen Sie im Team über zu erwartende Schwierigkeiten und vorhandene Schätze: die Ressourcen des Teams und der Organisation. Um auch die Zweifler mit ins Boot zu holen, fragen Sie nach der jüngsten positiven Entwicklung in einer Sache und wie die zustande kam. Die Erinnerung an (auch unverhoffte) Erfolge bringt Energie zurück und oftmals neue Ideen. Tragen Sie alles zusammen, was hilft, und schnüren Sie daraus ein passendes Paket.

Der Einsatz der Methode „Twin Star“ ist einfach: Lassen Sie sich von diesem Artikel inspirieren, lesen Sie das erfreulich kurze Buch und starten Sie direkt in der nächsten Teamsitzung damit!

 **Literatur:**
 Furman, B.; Ahola, T.: Twin Star – Lösungen vom anderen Stern.
 Teamentwicklung für mehr Erfolg und Zufriedenheit am Arbeitsplatz.
 Carl Auer Verlag 2010